PAGE RÉALISÉE PAR CHRISTOPHE ZUBER, DE ZUBER CONSEIL

Entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi

La fin de l'année civile est l'occasion pour les entreprises de tirer des leçons à propos des 12 mois écoulés. Les choix stratégiques ont-ils été pertinents ? L'organisation a-t-elle servi les ambitions ? Les équipes témoignent-elles d'une motivation fédératrice ? Les compétences ont-elles crû ? Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ? Autant de raisons de procéder à des bilans, à des retours d'expériences, à des arrêts sur image.

Dans un contexte où la charge, la peur de la précarité et la pression ne favorisent pas naturellement les temps d'introspection, l'occasion de rencontrer individuellement ses collaborateurs devrait être vécue comme un moment unique, un moment de partage, un moment de projection.

Si le code du travail n'instaure aucune obligation légale imposant à l'employeur de mettre en place des entretiens d'évaluation, l'article L-1223 est assez clair et précise que « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard ». À ce titre, le salarié évalué doit être un acteur impliqué dans le processus d'évaluation. Et pas seulement dans la connaissance des techniques utilisées…

MAIS DANS LES FAITS, QU'EN EST-IL ?

Bien souvent, les entretiens annuels sont bâclés, mal ou pas préparés, copiés-collés sur la base de ceux de l'année précédente. Reportés, expédiés, voire annulés, bon nombre de managers et de collaborateurs vivent l'exercice comme une contrainte dont il convient de se débarrasser au plus vite. Et pourtant… Bien préparé, bien apprécié, bien animé, l'entretien annuel d'évaluation peut être un redoutable booster de performance, un levier de reconnaissance, une occasion de donner du sens à son travail, un moment de découverte mutuelle, une occasion de clarifier des malentendus, de trouver des champs de convergence et de complémentarité.

Les six étapes d'un entretien annuel

• Ouverture : timing, règles du jeu, fonctionnement, logistique (qui rédige le compte rendu...)
• Le collaborateur fait le bilan de son année écoulée (le manager se tait, il prend des notes visibles)
• Le manager fait le bilan de l'année de son collaborateur
• Le collaborateur exprime ses souhaits pour l'année à venir
• Négociation, fixation des objectifs
• Conclusion : rédaction du compte rendu (rédigé par le collaborateur et soumis dans les 24 heures au manager pour signatures des deux acteurs)

QUI NE S'ÉVALUE PAS, N'ÉVOLUE PAS

Si le principe de l'évaluation permanente est intégré dans les pratiques anglo-saxonnes de management, il souffre chez les Latins de quelques a priori tenaces : « sur quels critères va-t-on me juger ? », « de toute façon, tout est décidé à l'avance, à la tête du client », « ça ne sert à rien, personne ne les lit, personne ne les exploite », etc.

Et pourtant, en suivant quelques conseils simples, l'entretien peut agir comme un véritable révélateur, un catalyseur, un réconciliateur.


© SERGEY NIVENS – FOTOLIA

PRISE DE RENDEZ-VOUS ET PRÉPARATION

Le manager prend l'initiative de programmer les entretiens annuels avec ses collaborateurs au moins trois semaines avant chaque entretien. L'idéal est de lancer la campagne d'entretien à l'occasion d'un briefing collectif, en rappelant à tous en même temps, les objectifs, la méthodologie, l'importance de la préparation, les valeurs qui dictent le processus et l'outil, l'état d'esprit dans lequel il convient d'aborder l'entretien. La préparation est une étape majeure du processus pour les deux interlocuteurs. Une préparation sérieuse préalable est une condition de succès et d'efficacité de l'entretien. Une bonne préparation peut régulièrement dépasser 60 minutes.

Pour aborder l'entretien annuel dans un climat paisible et constructif, ne prévoyez jamais de rendez-vous tout de suite après l'entretien. Prenez le temps ! Évitez à tout prix de réaliser plus d'un entretien annuel par jour. La durée moyenne pour un cadre ou un agent de maîtrise s'établit aux alentours de 90 minutes. Moins de 30 minutes est une insulte faite au collaborateur…

À la fin de l'entretien, posez-vous une question : avez-vous parlé plus d'un tiers du temps ?

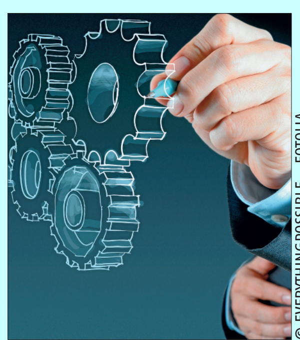
RÉMUNÉRATION ET ENTRETIEN ANNUEL

Le sujet de la rémunération du collaborateur peut être abordé lors de l'entretien annuel. Il est néanmoins entendu que l'entretien annuel est un moment pendant lequel est privilégié l'échange, et non la négociation. Aucune décision ne sera prise à ce sujet pendant l'entretien annuel. Le manager est là pour recueillir les attentes, pas pour statuer.

Dans tous les cas, votre politique salariale doit être construite de manière globale, en fin de campagne d'entretiens annuels, et non au coup par coup.

Quelques conseils pour aller plus loin

Au collaborateur


© EVERYTHINGPOSSIBLE – FOTOLIA

L'entretien annuel vous donne la parole et constitue une réelle opportunité pour faire le point. Il s'agit d'un entretien mutuel et sa réussite repose sur la responsabilité réciproque des deux interlocuteurs. Avec votre manager, vous apprécierez votre travail, vos résultats/objectifs, vos initiatives, les enseignements des formations que vous avez suivies, votre contribution au développement, votre respect des valeurs d'entreprise, votre motivation, votre humeur au quotidien, vos perspectives, vos souhaits, etc.

Faites vivre l'échange : L'entretien donne l'occasion aux deux parties de s'expliquer posément, en profondeur, sur tous les sujets, et vise à assurer la meilleure utilisation possible des talents et des compétences. C'est un moment privilégié de dialogue et de « coconstruction ». Vous avez, à deux, un autre regard. Donnez des informations utiles à la réflexion : votre manager ne réagit qu'à partir de ce qu'il sait, sa connaissance des réalités du terrain peut être incomplète, à vous de l'enrichir avec discernement.

Jouez le jeu : l'entretien est un instrument de progrès individuel et collectif, sachez entendre autant que vous exprimer. Le regard de votre manager peut être une mine d'informations sur vous-même. Amenez-le à exprimer ses points de vue sur votre contribution et votre collaboration. Sachez écouter, et tirer parti de son analyse.

Soyez optimiste, authentique ; sachez valoriser vos points forts ; montrez votre dynamisme.

Soyez lucide : interrogez-vous vraiment sur vous-même et sur votre contribution ; demandez-vous quelles sont vos qualités les plus précieuses pour votre entreprise.

Bien préparé, vous aborderez sereinement l'entretien !

Au manager



© OLIVIER LE MOAL – FOTOLIA

La collecte des informations : dans l'objectif d'un échange positif et convergeant, collectez des faits concrets et des résultats chiffrés liés à l'action de votre collaborateur. Par exemple :
• les documents écrits que vous aurez reçus (mails positifs des clients, litiges, projets, mailings, etc.),
• les informations concernant son activité (absentéisme, résultats chiffrés, enquête de satisfaction client, etc.),
• les événements du quotidien, observés directement sur le terrain,
• son comportement dans l'équipe, avec vous, avec les clients, les fournisseurs...

Quelle attitude avoir pendant l'entretien ?
• préparez votre accueil. C'est lui qui donne la tonalité de l'entretien. Ne commencez pas par des reproches. L'entretien annuel est là pour faire le point ensemble, pour progresser ensemble,
• favorisez le dialogue par une attitude ouverte,
• exprimez-vous avec des mots chaleureux,
• annoncez le plan de l'entretien, sa durée prévisible, les règles du jeu de l'échange,
• posez des questions ouvertes,
• écoutez plus souvent que vous ne parlez,
• ménagez des silences,
• coupez votre téléphone portable et votre ordinateur,
• dites ce que vous percevez, plus que ce que vous jugez,
• ne bridez pas vos ressentis, vos émotions,
• ne croyez pas que la valeur d'un collaborateur se limite à l'atteinte de ses objectifs, abordez-le pour ce qu'il est, et pas seulement pour ce qu'il fait,
• faites un retour sur l'entretien lui-même. En fin d'entretien, n'hésitez pas à demander au collaborateur son indice de satisfaction,
• rédigez le compte rendu dans les 48 heures maximum et faites-le signer.

Et surtout, câblez-vous sur le positif avant tout. Prenez vos collaborateurs en flagrant délit de bien faire !